

# ORGANISAATION MAINERISKI SYNTYY YHTEISÖJEN VÄLISISSÄ KONFLIKTEISSA

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus maineriskien syntymekanismeista

Viitanen Liisa

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2022

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Liisa Viitanen	<b>Vuosi</b>	2022
<b>Ohjaaja</b>	Mari Vähäkuopus		
<b>Työn nimi</b>	Organisaation maineriski syntyy yhteisöjen välisissä konflikteissa: Kuvaileva kirjallisuuskatsaus maineriskien syntymekanismeista		
<b>Sivumäärä</b>	43		

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia maineriskien syntymekanismeja sekä selvittää, millaisissa konteksteissa maineriskejä esiintyy ja mitkä tekijät aiheuttavat niiden syntymisen.

Maine on organisaatiolle arvokasta aineetonta pääomaa ja liiketoiminnan menestystekijä. Maineriski on noussut merkittäväksi liiketoimintariskiksi viime vuosien aikana. Maineriskien tutkimisesta on hyötyä yrityksille paitsi riskienhallinnan kannalta, myös liiketoiminnan suunnittelussa ja kilpailukyvyn vahvistamisessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto haettiin kansainvälisistä Emerald-, SAGE Journals-, Academic Search Elite-, Business Source Elite- ja ScienceDirect-tietokannoista. Sisällönanalyysiin valittiin 23 vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, joista tunnistettiin maineriskin esiintymisen konteksti ja maineriskin syntymiseen vaikuttavat tekijät.

Analyysin tulokset osoittavat sidosryhmien odotuksiin vastaamisen ja vastuullisuuden sekä näistä teemoista viestimisen olevan oleellista organisaatioiden maineenhallinnassa. Merkittävimmät maineriskit syntyvät ristiriidoista sidosryhmien kanssa sekä viestinnän haasteista.

Avainsanat

maine, maineenhallinta, riskit, riskitekijät, kirjallisuuskatsaukset

Business Management  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Liisa Viitanen	Year	2022
<b>Supervisor</b>	Mari Vähäkuopus		
<b>Subject of thesis</b>	Organisation's reputational risk arises from conflicts between communities: Narrative literature review of the mechanisms of reputational risks		
<b>Number of pages</b>	43		

---

The aim of this thesis was to examine how and why reputational risk arises and to find out in what kind of contexts reputational risks appears in.

Reputation as an organisation's intangible value is one of the most remarkable parts of a successful business. Reputational risk has become one of the most important business risks during the last years. It is important to understand what kind of risk there is, not only in terms of organisation risk management, but also in business planning.

This thesis is implemented as a narrative literature review. Research material was collected from five international databases, Emerald, SAGE Journals, Academic Search Elite, Business Source Elite and ScienceDirect. The analysis consisted of 23 research articles which were analyzed into categories based on the contexts of the reputational risk.

The results of the analysis showed that stakeholders have a significant impact on the organisations' reputational risk management. It is important to respond to stakeholder expectations. If there is a gap between stakeholder expectations and organisation performance, it can cause risks to organisation reputation.

Key words

reputation, reputation management, risk, risk factor, literature review

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MAINE .....	6
2.1	Maineen rakentuminen .....	6
2.2	Maineen merkitys .....	8
3	MAINERISKIT .....	10
3.1	Maineen riskitekijät ja kriisit .....	10
3.2	Maineriskin määritelmä.....	12
3.3	Sidosryhmäsuhteet maineen riskitekijöinä.....	13
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSMENETELMÄ .....	15
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	15
4.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus .....	15
4.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
5.1	Aineiston haku .....	21
5.2	Aineistojen valinta ja valintakriteerit.....	21
5.3	Aineiston analyysi ja kriittinen tarkastelu .....	23
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	25
6.1	Sidosryhmät ja vastuullisuus .....	25
6.2	Viestinnän haasteet .....	28
6.3	Henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät haasteet .....	30
6.4	Maineriskit palvelusektorilla ja koulutuksessa.....	31
6.5	Kyberturvallisuuden haasteet .....	31
6.6	Maineriskit itsenäisinä riskeinä .....	32
7	POHDINTA.....	33
7.1	Maineriskien syntymekanismit.....	33
7.2	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	36
7.3	Tutkimuksen hyöty ja jatkoehdotukset.....	38
	LÄHTEET.....	40

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat yritysten maineriskien ominaisuudet ja niiden syntymekanismit. Opinnäytetyön tutkimusongelma, miten ja miksi maineriskit syntyvät, juontuu yritysmaailman liiketoimintariskien maailmasta. Tutkimuskysymystä täsmentävät apututkimuskysymykset siitä, millaisia ominaisuuksia maineriskeillä on ja millaisissa konteksteissa ne syntyvät, sekä millaisia maineriskejä on olemassa itsenäisinä riskityyppeinä.

Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohdissa korostuu yritysvastuun näkökulma. Yrityksiin kohdistuu liiketoiminnan alasta riippumatta yhä enemmän odotuksia ja vaatimuksia vastuullisuuden eri näkökulmista. Kolhut yrityksen vastuullisuuskuvaan realisoivat maineriskejä, joilla on kauaskantoisia seurauksia yritysten kilpailukyvyille sekä liiketoiminnan kasvulle ja kehitykselle. Näin ollen on tärkeää ymmärtää maineriskien syntymekanismeja, jotta niitä voidaan hallita ja vahvistaa siten yritysten kilpailukykyä. Maineriskien tutkimisesta on hyötyä yrityksille paitsi riskienhallinnan kannalta, myös liiketoiminnan suunnittelussa ja kilpailukyvyn vahvistamisessa. Opinnäytetyön tutkimustulokset auttavat yrityksiä tunnistamaan, miten ja miksi maineriskit syntyvät.

Maailmanlaajuisissa kyselyissä ja tutkimuksissa maineriski on noussut merkittäväksi liiketoimintariskiksi viime vuosien aikana. Myös pörssiyritykset nostavat maineriskin aiempaa useammin esiin vuosikertomuksissa ja vastuullisuusraporteissaan. Vaikka maineriskin merkittävyys tunnistetaan, sen täsmällinen määrittely ja osatekijöiden ymmärtäminen on edelleen haastavaa. Maineriskien syvällisempää ymmärtämistä varten on hyödyllistä selvittää niiden syntymekanismeja. (Ahteensivu 2018, 75–76.)

Maine on organisaatioiden arvokasta aineetonta pääomaa ja merkittävä liiketoiminnan menestystekijä. Maineen kriisiytymisestä seuraa pahimmillaan pitkävaikutteinen tapahtumaketju, jossa riskivaikutukset kertaantuvat. Mainekolhun aiheuttaneet tapahtumat jäävät usein pitkäksi aikaa sidosryhmien mieleen, joten maineriskien syntymekanismien tunnistaminen on oleellista liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisen kannalta. (Tuominen 2013, 67, 87.)

## 2 MAINE

### 2.1 Maineen rakentuminen

Maine määritellään usein organisaatioiden arvokkaaksi aineettomaksi pääomaksi (Tuominen 2013, 67) ja organisaation vetovoimaksi sen kilpailijoihin verrattuna (Aula & Mantere 2005, 34). Malmelin & Hakala (2011) kuvaavat organisaation maineen rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Maine ikään kuin elää yhteisöissä ja organisaation sidosryhmät hallitsevat sitä viestimällä hyväksi ja todenmukaiseksi koetusta maineesta eteenpäin. Maine elää ja muotoutuu aina kun sidosryhmien edustajat ja organisaatio kohtaavat. Se voidaan jaotella ”ensimmäisen ja toisen käden maineeseen” (first- and second hand reputation), sillä nykyinen medioitunut julkisuus luo mainetta muovaaville kohtaamisille moniulotteisia tilaisuuksia. ”Ensikäden maine” perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja ”toisen käden maine” puolestaan syntyy virtuaalimaailmassa viittausten ja referenssien myötä. (Tuominen 2013, 68–69.)

Tuomisen (2013, 69) mukaan organisaatioiden maine rakentuu niiden kaikilla tasoilla, niin viestinnän ja virallisen maineenrakennustyön kuin henkilöstön yksittäisten jäsenten toiminnan kautta. Maineen kehittyminen on myös aina jossain määrin organisaation oman hallinnan ulkopuolella, sillä se rakentuu vahvasti suhteissa sidosryhmiin. Osapuolet tuovat kohtaamisiin oman erilaisiin kulttuureihin, tietoihin ja taitoihin pohjautuvat kokemusmaailmansa, mikä osaltaan muo-  
vaa organisaation maineen rakentumista (Aula & Heinonen 2011, 12).

Maineen rakentuminen on ajallisesti pitkä prosessi ja se perustuu jatkuvuudelle ja vakaudelle sekä organisaation toiminnan pysyvyydelle. Eri sidosryhmät muodostavat omaa kuvaansa organisaatiosta eri lähteiden kautta. Yleisön kuva organisaation maineesta perustuu siltä itseltään saatuun tietoon sekä median ja muiden tietolähteiden kautta saadusta informaatiosta organisaatiosta ja sen toiminnasta. Asiakkaiden mainekäsitys pohjautuu lähinnä omaan henkilökohtaiseen asiakaskokemukseen. (Tuominen 2013, 75–76.)

Koska maine syntyy organisaatiosta omia tulkintojaan muodostavien tahojen kokemuksissa ja tulkinnoissa, on maineen rakentumisessa kyse organisaation todellisuuden, eli sen mitä se itse uskoo olevansa, sekä sitä koskevien mielikuvien,

eli sen, mitä sidosryhmät kokevat organisaation olevan, vuoropuhelusta. Aula & Heinonen (2011, 12–14) kuvaavat organisaation maineen rakentumista nelikenttänä, jossa mainetta määritellään sen mukaan, miten hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa todellisuutta rakentaviin, omakohtaisiin kokemuksiin. Tavoitemaine on organisaation ihannetila, jossa sidosryhmien mielikuvat ja omakohtaiset kokemukset organisaatiosta ovat hyviä ja organisaatiosta kerrotut tarinat vastaavat sen todellisia tekoja.

Organisaatio voi myös kohdata maineen viestinnällisiä ongelmia, jolloin organisaatio on todellisuudessa mainettaan parempi, mutta sidosryhmien positiiviset kokemukset organisaatiosta eivät välity eteenpäin mielikuviksi. Maineen toiminnallinen ongelma syntyy, kun sekä sidosryhmien kokemukset että mielikuvat organisaatiosta ovat huonoja. Käsitteellä maineensa kuvataan tilannetta, jossa organisaatiosta on muodostunut sen todellista tilaa parempi käsitys. (Aula & Heinonen 2011, 12–14.)

Organisaation mainetta määrittävät myös sen ajalliset ulottuvuudet, eli menneisyyden onnistumiset ja epäonnistumiset, toiminta nykyhetkessä ja tulevaisuuden odotukset, se mihin suuntaan organisaatio itse katsoo olevansa matkalla ja mitä sidosryhmät tästä suunnasta ajattelevat. Erityisen tärkeää maineen rakentumisen kannalta on juuri organisaation tulevaisuuspuhe, se mitä aiotaan olla tulevaisuudessa, millaiset organisaation tavoitteet ovat ja millainen suunnitelma niiden saavuttamiseksi on. (Aula & Heinonen 2011, 14–16.)

Organisaation on kyettävä tulevaisuuspuheessaan vastaamaan myös sidosryhmien tulevaisuuden odotuksiin. Heinonen (2006, 102) on todennut organisaation kyvyn vastata ympäristöstä tuleviin muospaineisiin vaikuttavan myös sen maineeseen. Sidosryhmistä erityisesti sijoittajat arvostavat maineeltaan muutoskykyistä yritystä, joka kehittää jatkuvasti toimintaansa dynaamisesti ja jolla on selkeä tulevaisuuden visio ja strategia.

Ruokolahti (2020, 84–85) nostaa esiin mustavalkoisen maineajattelun ongelmat, mainekeskustelua ei voi pelkistää joko maineen omaamiseen tai sen puuttumiseen. Mainesta ei myöskään pitäisi puhua pelkistetysti hyvänä tai huonona, sillä se elää jatkuvasti ja voi olla eri aikoina eri tasolla. Hyvän maineen käsitteen si-

sään mahtuu lukuisia tasoja ja erilaisia kykyjä tuottaa organisaatiolle arvoa. Maineen heikkeneminen merkitsee siten organisaatiolle sen tuottaman suorituskyvyn laajaa heikkenemistä.

## 2.2 Maineen merkitys

Hyvä maine luo organisaatiolle monipuolisesti sekä strategista että taloudellista hyötyä. Se auttaa erottautumaan kilpailijoista, tuo organisaatiolle luotettavuutta ja sidosryhmien luottamus puolestaan lisää liiketoimintaa. Maineen merkitys korostuu eri sidosryhmissä. Yrityksen hyvä maine erottaa tuotteen tai palvelun kilpailijoiden vastaavista ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä. Henkilöstö sitoutuu vahvemmin hyvämaineiseen organisaatioon ja hyvä maine on valtti myös rekrytointiprosessissa. Yrityksen maine vaikuttaa suoraan sijoittajien investointipäätöksiin ja hyvämaineisesta organisaatiosta myös viestitään enemmän. (Heinonen 2006, 39–40.)

Hyvä maine ja taloudellinen menestys ovat riippuvaisia toisistaan, mutta ei ole aivan yksiselitteistä, kumpaa tarvitaan ensin positiivisen jatkumon aikaansaamiseksi. Heinonen (2006, 40–41) toteaa hyvämaineisten yritysten menestyvän taloudellisesti paremmin, mutta toisaalta maineyö edellyttää myös taloudellista vakautta ja maineen hallinta tulisikin nähdä yrityksen investointina. Aula & Heinonen (2002, 70) määrittävät onnistuneella maineenhallinnalla olevan kahdensuuntaista liiketaloudellista merkitystä. Hyvämaineisen yrityksen on mahdollista kasvattaa ajanjaksoa, jolloin se tekee keskimääräistä parempaa taloudellista tulosta ja toisaalta lyhentää sitä jaksoa, jolloin tulos jäisi keskivertoa heikommaksi. Mekanismissa on suoraan merkitystä yrityksen strategiselle ja operatiiviselle toiminnalle.

Organisaation maine on vahvasti sidoksissa sen vastuullisuuteen. Tuominen (2013, 67) toteaaakin kuluttajien yleisesti mieltävän hyvän maineen lähes synonyymiksi yhteiskuntavastuullisuudelle. Malmelinin & Hakalan (2011, 159–160) mukaan vastuullinen liiketoiminta on edellytys hyvän maineen rakentamiselle ja vastuullisuuden tulee olla koko organisaatiota läpäisevä toimintamalli. Vastuullisuus hyvän maineen rakentajana edellyttää organisaatiolta kokonaisvaltaista



vastuullisuusviestintää. Mainetta ei vahvisteta yksittäisillä, kokonaisuudesta irrallisilla teoilla, vaan vastuullisuudesta osana organisaation kehittämistä ja toimintaa on osattava myös viestiä.

Ruokolahti (2020, 25–26) nostaa maineen merkityksen keskiöön organisaatioiden kilpailukyvyyn ja sidosryhmien vahvan vaikutuksen siihen. Sidosryhmät määrittävät yrityksen kilpailukykyä autonomisina toimijoina, sillä ne tulkitsevat yrityksen edellytyksiä tuottaa itselleen arvokkaita asioita ja määrittävät tätä taustaa vasten oman tukensa yritykselle. Arviota tehdään niin yritysvastuun, eettisesti kestävästi liiketoiminnan kuin sijoitetulle pääomalle kertyvän tuoton näkökulmasta, ja kaikkia arvioinnin kohteena olevia osa-alueita peilataan organisaation maineeseen.

Hyvän maineen moniulotteisen merkityksen vuoksi organisaatioiden tulee tarkastella mainettaan riskienhallinnan näkökulmasta. Saavutettu hyvä maine ei ole automaattisesti pysyvä tila, vaan sen vahingoittuminen merkitsee äärimmillään koko liiketoiminnan loppua. Maineriskit voivat vaikuttaa laajasti myös kokonaisuun toimialoihin ja niiden yritysten toimintaedellytyksiin. (Tuominen 2013, 68.) Ruokolahden (2020, 85) mukaan maineeseen liittyvien riskien ymmärtäminen pohjautuu organisaation maineen ja sen keskeisten arvoa tuottavien tekijöiden tuntemiseen.

### 3 MAINERISKIT

#### 3.1 Maineen riskitekijät ja kriisit

Riskin käsitteen yksiselitteinen määrittely on haastavaa, sillä riskin luonne on hyvin kontekstisidonnainen. Tutkimuskirjallisuudessa riski määritellään yleisesti ei-toivotun tapahtuman toteutumisen mahdollisuudeksi ja siitä seuraavaksi menetykseksi tai tappioksi. Riskin käsitteeseen liittyy olennaisesti epävarmuus eikä sen todennäköisyyttä voida täysin ennustaa. Ei-toivotun tapahtuman ja siten riskin subjektiivinen luonne on hyvä tiedostaa, sama tapahtuma ei ole automaattisesti riski erilaisille organisaatioille. (Koskinen 2018, 11–12.) Myös Lehtonen (2009, 9) kiinnittää huomiota siihen, ettei itse tapahtuma ole organisaatiolle riski, vaan sen seuraukset voivat realisoida maineriskin ja johtaa organisaation kannalta negatiiviseen julkisuuteen ja kriisiin. Riskiin liittyykin alan tutkimuskirjallisuudessa läheisesti kriisin käsite. Kriisi syntyy, kun jokin organisaation toimintaan liittyvistä riskitekijöistä realisoituu. (Lehtonen 2002, 7.)

Lehtonen (2009, 15) nostaa osana organisaatioiden riskienhallintaa esiin objektiivisen riskin käsitteen. Objektiivisessä riskissä on kyse arviosta, millainen jonkin tapahtuman todennäköisyys on olemassa olevan tiedon perusteella. Tämän vastakohtana subjektiiviseen riskin arviointiin vaikuttavat sosiaalisen ympäristön ja organisaatiota ympäröivien yhteisöjen julkiset käsitykset. Maineriskit ovatkin luonteeltaan julkisuuden riskejä, sillä ne liittyvät usein organisaation toimintaympäristön ja julkisuuden hallintaan. Niihin liittyy myös subjektiivinen puoli, sillä organisaatioiden maine rakentuu sitä ympäröivien yhteisöjen käsityksistä. (Lehtonen 2002, 6.)

Organisaation toimintaan liittyvien riskien realisoituessa ja aiheuttaessa poikkeustilanteen kehittyä kriisi, mikäli organisaatiolla ei ole valmiutta reagoida riittävän nopeasti tilanteeseen. Kriisi aiheuttaa organisaatiolle pitkäkestoisia vaikutuksia, se vahingoittaa organisaation mainetta ja vastuullista yrityskuvaa, haittaa liiketoimintaa ja kiristää taloudellista tilannetta, aiheuttaa negatiivista julkisuutta ja heikentää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. (Lehtonen 2009, 43–44.)

Lehtonen (2009, 44–45) määrittelee kriisin organisaation näkökulmasta ennakoimattomaksi ja yllätykselliseksi, sen toimintoja uhkaavaksi tilanteeksi, josta saattaa olla havaittavissa vihjeitä esimerkiksi henkilöstön keskuudessa. Korpinen & Lindström (2020, 24) korostavat kuitenkin, että mainekriisi syntyy hyvin harvoin tilanteista, joihin organisaatio ei ole voinut itse vaikuttaa. Mainekriisin akuutissa vaiheessa oleellista on kyetä vastaamaan kysymykseen, miksi ja miten kriisin aiheuttanut tapahtuma on päässyt syntymään.

Mainekriisit voivat syntyä sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Poikkeuksellinen tilanne tai riskin realisoituminen kehittyy mainekriisiksi esimerkiksi silloin, jos tapahtuman jälkeen voidaan todeta, että se olisi ollut estettävissä organisaation omalla toiminnalla. Myös epäonnistunut viestintä ja poikkeustilanteen pitkittyminen ja säännöllinen toistuminen johtavat usein organisaation mainekriisiin. (Korpinen & Lindström 2020, 31, 36–37.) Muhonen (2018, 18) kiinnittää mainekriisien syntymisen taustalla huomiota myös heikkojen signaalien tulkintaan. Mikäli organisaatio jatkaa toimintaansa kuten ennenkin heikoista signaaleista huolimatta, kehittyy poikkeustilanne kriisiksi. Organisaation ja sen viestinnän haasteena on erityisesti tunnistaa, milloin jollakin tapahtumalla on edellytykset kehittyä mainekriisiksi. Maineen suojele kriisitilanteessa edellyttää organisaatiolta aktiivista sidosryhmätoimintaa ja ennakointia. (Muhonen 2018, 19.)

Myös Sorainen (2018) nostaa riskien ennakkoinnin ja heikkojen signaalien tunnistamisen oleelliseksi keinoksi välttää mainekriisit. Organisaation on kyettävä tunnistamaan paitsi ulkoisia, kauempaa vaikuttavia riskitekijöitä, arvioitava rehellisesti myös niitä organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka saattavat ennakoida mainekriisin kehittymistä. Soraisen mukaan organisaation tärkein mainevakuutus on rehellisyys omien vikojen, haasteiden ja päätöksenteon suhteen. Maineriskien ennakkoinnissa tyypillistä on katsoa tulevaan ja pyrkiä hahmottamaan mahdollisia riskejä erilaisten skenaarioiden kautta. Yhtä tärkeää on kuitenkin analysoida rehellisesti oman organisaation riskitekijöitä esimerkiksi henkilöstön ja sisäisen viestinnän suhteen. (Sorainen 2018.)

### 3.2 Maineriskin määritelmä

Maineriskin käsitteen yleisenä periaatteena on, että riskejä arvioitaessa on pysyttävä etukäteen määrittelemään sekä riskin todennäköisyys että sen vakavuus. Mikäli näitä seikkoja ei voida määritellä, puhutaan riskikäsitteen sijaan ilmiön aiheuttamasta epävarmuudesta. Riskille olennaista on sen mitattavuuteen perustuva todennäköisyyksien arviointi. Riskin teoreettisen tarkastelun näkökulmasta maineriski on kiinnostava ilmiö, sillä raja maineriskin itsenäisen luonteen ja erilaisten epävarmuutta aiheuttavien tapahtumaketjujen välillä on häilyvä. Maineriski saattaa siis näyttäytyä välillisenä riskinä, jolloin maineen heikentyminen aiheuttaa muita liiketoiminnan toimintaedellytyksiä heikentäviä riskejä. (Ahteensivu 2018, 77–79.)

Pelkistäen määriteltynä maineriski nähdään maineen menettämisen mahdollisuutena tai vaarana. Yleisellä tasolla maineriskistä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia ja asemaa toimintaympäristössä sekä yhteiskunnassa heikentävää uhkaa. Maineriski on siten riski siitä, että jokin tapahtuma tai yrityksen toiminnan seuraus aiheuttaa negatiivisten mielikuvien liittämisen yrityksen imagoon, mikä vaikuttaa laajasti ihmisten arvostukseen ja yrityksen olemassaolon edellytyksiin. Maineriski voi syntyä myös, mikäli yrityksen konkreettiset teot eivät vastaa sen sanallista viestintää. (Ahteensivu 2018, 87–88.)

Aula (2009) kiteyttää maineriskin olevan organisaatiolle monitahoinen uhka, jonka realisoituminen vaikuttaa paitsi kilpailukykyyn ja sijoittumiseen omalla liiketoimintakentällä, myös sidosryhmien luottamukseen ja lojaliteettiin, sekä mediasuhteisiin ja kokonaisuutena oman toiminnan oikeutukseen. Maineen menettämisen seuraukset ulottuvat suorien taloudellisten vaikutusten lisäksi työntekijöiden pysyvyyteen ja saatavuuteen sekä asiakkuuksien hankkimiseen ja säilymiseen. (Aula 2009, 60–61.) Organisaation sidosryhmien suhtautumisella on ratkaiseva vaikutus sen menestykseen. Sidosryhmien mielipiteet saattavat ajaa organisaation hyvin ahtaalle maineriskin näkökulmasta. (Tuominen 2013, 86–87.)

Riskiluokitteluissa maineriski määritellään liiketoimintariskiksi ja strategiseksi riskiksi. Maineriskin syntymekanismien pohjalta se voidaan luokitella myös operatiivisiin riskeihin. Luokittelut osoittavat maineriskin monimuotoisuuden ja myös

käsitteen vakiintumattomuuden. Riskien luokittelu on oleellinen osa yrityksen riskienhallintaprosessia, sillä luokittelujen avulla riskejä voidaan tunnistaa laajasti sekä arvioida niiden realisoitumisen todennäköisyyttä ja vaikutuksia. Maineriskien syntymekanismien tunnistaminen auttaa niiden luokittelua, ja vaikka mekanismit ovat hyvin moninaisia, voidaan taustalta pääsääntöisesti tunnistaa monia liikeriskejä. (Ahteensivu 2018, 88–90.)

Syvällisemmässä riskiluokittelussa maineriskit määritellään kuuluvaksi sisäisiin operatiivisiin riskeihin. Näiden riskien taustalla vaikuttavat yritysten riittämättömät tai epäonnistuneet sisäiset prosessit sekä henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä johtuvat syyt. Sisäiset operatiiviset riskit kytkeytyvät usein prosessien epäonnistuneeseen johtamiseen tai kehittämiseen, puutoksiin päätöksentekoprosesseissa ja konkreettisten tavoitteiden asettamisessa sekä intressiristiriidoista johtuviin epäonnistumisiin. Sisäisten ja ulkoisten operatiivisten riskien rajapintaan kuuluvat ulkoisiin palveluntuottajiin liittyvät tekijät vaikuttavat osaltaan maineriskien realisoitumisen taustalla. (Ilmonen ym. 2016, 78–79.)

Maineriskien ja operatiivisten riskien mallinnus on Soprano (2009) mukaan vahvasti sidoksissa toisiinsa, sillä liiketoiminnan tappioilla on useimmiten vaikutuksensa yrityksen maineeseen. Riskienhallinnassa tämän sidoksen huomioiminen on oleellista. Yleisen hyväksytyin määritelmän puuttuminen tekee maineriskin käsitteestä haastavan, mutta myös Soprano (2009) kuvaa maineriskiä riskiksi, joka vahingoittaa yrityksen uskottavuutta sen liiketoimintaympäristössä. Oleellista maineriskin ymmärtämisessä on tietyn tapahtuman merkittävä vaikutus yrityksen maineeseen. Maineriskien hallinnassa tuleekin keskittyä sisäisten tekijöiden ja käytäntöjen, sekä tarkasti kuvattujen organisaation vastuiden hahmottamiseen. (Soprano 2009, 159–163.)

### 3.3 Sidosryhmäsuhteet maineen riskitekijöinä

Maineriskissä konkretisoituu usein tilanne, jossa organisaation sanat ja teot eivät tue toisiaan, ja organisaatio epäonnistuu siihen kohdistuneisiin odotuksiin vastaamisessa (Aula 2009, 63). Honey (2009, 14) määrittää maineriskin olevan seuraus organisaation toiminnan ja sidosryhmien odotusten välisestä kuilusta. Tuomisen (2013) mukaan maineriskit ovatkin nimenomaan aineettomia riskejä, jotka

voidaan jaotella kolmeen ryhmään. Sidosryhmien mielikuviin ja muuttuviin odotuksiin liittyvät tekijät realisoivat maineriskin, mikäli sidosryhmien muodostama maine kuva on organisaation todellista tilaa parempi, tai organisaation luonne pysyy samana sidosryhmien odotusten vaihdellessa. Toiseen ryhmään kuuluvat organisaation heikosta sisäisestä koordinoinnista aiheutuvat riskit, jotka realisoituvat, kun sidosryhmien muuttuvia tarpeita ei pystytä identifioimaan. Organisaatiolähtöiset tekijät, kuten koordinaatio- ja ajoitusongelmat, muodostavat kolmannen maineriskityypin. (Tuominen 2013, 87–89.)

Honey (2009, 14) kiinnittää huomiota sidosryhmien odotusten jatkuvaan muuttumiseen. Eri sidosryhmillä on erilaiset odotukset niiden omista katsantokannoista johtuen ja odotukset myös muuttuvat sidosryhmien kehittymisen myötä. Muutos heijastelee liiketoimintaympäristön yleistä tilannetta ja kilpailijoiden reaktioita, joten sitä on haastavaa ennustaa. Käytännössä sidosryhmien odotukset kuitenkin aina kasvavat, joten hallitakseen sidosryhmiin liittyvää maineriskiään organisaation tulee ylittää sidosryhmiensä aiemmat odotukset sopivassa mittakaavassa.

Maineriskien organisaation sisältä nousevat tekijät liittyvät usein compliance-rikkomuksiin, eli vaatimusten vastaisen toiminnan seurauksiin. Realisoitunut compliance-riski aiheuttaa organisaation maineelle ja julkisuuskuvalle sekä välitöntä että välillistä haittaa. Hallitakseen näitä riskejä tulee organisaation tunnistaa itseensä ulkopuolelta kohdistuvat eettiseen ja vastuulliseen toimintaan liittyvät odotukset, sekä määrittää säännöt, joiden mukaisesti odottaa oman henkilöstönsä ja yhteistyökumppaneidensa toimivan. (Ratsula 2016.)

Maineriskin konkreettinen haittavaikutus organisaatiolle riippuu siitä, miten laajasti sidosryhmien luottamusta kriisitilanteessa menetetään ja miten mittavia toimenpiteitä organisaatiolta vaaditaan luottamuksen palauttamiseen kriisiä edeltävälle tasolle. Mainevahingon vakavuus riippuu myös siitä, millä tasolla organisaation maine oli ennen haitallista tapahtumaa ja mikä tilanteen aiheutti sekä siitä, miten organisaatio onnistui estämään mainehaitan kehittymisen kriisiksi. Hyvämaineinen organisaatio saattaa siten säilyttää luottamuksensa sidosryhmiensä silmissä, mikäli haitallinen tapahtuma ei aiheudu suoraan sen omasta toiminnasta tai välinpitämättömyydestä ja organisaatio reagoi mainehaittaan jo ennen tilanteen kriisiytymistä. (Honey 2009, 14–17.)

## 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää maineriskien syntymekanismeja ja niiden ominaisuuksia kansainvälisessä viitekehyksessä, sekä hahmottaa, millaisia maineriskejä on olemassa itsenäisinä riskilajeina. Tutkimusaineistosta etsitään vastauksia siihen, millaisissa konteksteissa maineriskejä esiintyy ja mitkä seikat vaikuttavat niiden syntymiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat miten ja miksi maineriskit syntyvät, millaisissa konteksteissa maineriskit syntyvät ja millaisia maineriskejä voidaan tunnistaa itsenäisinä riskityyppeinä.

### 4.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan yleiskatsaus ilman tarkasti määriteltyjä sääntöjä. Sen aineistot ovat laajoja, eivätkä metodologiset säännöt rajoita aineiston valintaa. Menetelmän avulla tutkittavaa ilmiötä kyetään kuvaamaan laajasti ja tutkimuskohteen ominaisuuksia voidaan tarvittaessa luokitella. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen lajityypissä voidaan erottaa kaksi suuntausta, narratiivinen ja integroiva katsaus. (Salminen 2011, 6.)

Narratiivinen katsaus on metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto ja sen avulla kyetään luomaan tutkittavasta aiheesta laaja, myös aiheen historian ja kehityksen huomioiva kuva. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus yhdistää hajanaisesta tiedosta eheän tutkimusaihetta kuvaavan jatkumon, joka ajantasaistaa tutkimustietoa. Integroiva kirjallisuuskatsaus puolestaan mahdollistaa ilmiöiden monipuolisen kuvaamisen. Menetelmän avulla voidaan tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta sekä tarkastella kirjallisuutta kriittisesti arvioiden ja syntetisoiden. Integroivan kirjallisuuskatsauksen tutkimusote mahdollistaa erilaisista metodisista lähtökohdista tehdyt tutkimukset analyysin perustaksi, joten tutkittavasta aiheesta voidaan kerätä kattava otos. Narratiivisen ja integroivan katsauksen keskeisenä erona on kriittisen tarkastelun kuuluminen olennaisesti integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Narratiiviseen katsaukseen kriittisyys ei oletusarvoisesti kuulu, kun

taas integroivassa katsauksessa kriittinen arviointi on metodinen vaatimus, jonka avulla oleellisin tutkimusmateriaali tiivistetään katsauksen perustaksi. (Salminen 2011, 7–8.)

Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen tutkimusmenetelmänä kohdistuu kritiikkiä sen subjektiivisen luonteen ja sattumanvaraisuuden vuoksi. Menetelmän vahvuudet, argumentoituus ja mahdollisuus kohdistaa tutkimuksen näkökulma perustellusti tiettyihin erityiskysymyksiin, perustelevat kuitenkin menetelmän asemaa osana kirjallisuuskatsausten kenttää. (Kangasniemi ym. 2013, 292.) Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä edellyttää aina tarkkaa ja täsmällistä tutkimusotetta sekä tutkimusprosessin suunnittelua ja kuvausta, sillä prosessi on voitava toteuttaa uudelleen samanlaisena laaditun kuvauksen perusteella (Metsämuuronen 2007, 37). Katsauksen vaiheiden ja erityispiirteiden avaaminen osana tutkimusta kehittää paitsi itse menetelmää ja sen hyödynnettävyyttä, on myös oleellinen väline tutkimusmenetelmän luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa (Kangasniemi ym. 2013, 292).

Kangasniemi ym. (2013) jäsentää kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmänä neljän vaiheen kokonaisuudeksi. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan aiheen ympärille tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymys on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen oleellinen ja tutkimusprosessia kokonaisuudessaan ohjaava tekijä. Tutkimuskysymyksen muotoilussa voidaan hyödyntää alustavaa kirjallisuuskatsausta, joka auttaa tutkimuskysymyksen määrittämisessä ja liittämässä osaksi aihealueen käsitteellistä ja teoreettista viitekehystä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymyksen edellytyksenä on riittävän täsmällinen rajaus, jotta tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella syvällisesti. Väljä kysymyksenasettelu mahdollistaa aiheen tarkastelun useista näkökulmista, mutta tällöin riskinä on analyysin jääminen pintapuoliseksi. (Kangasniemi ym. 2013, 294–295.)

Kirjallisuuskatsauksen aineiston hankinta toteutetaan etukäteen laaditun suunnitelman mukaan. Aineiston hankinnan luotettavuutta edesauttaa, mikäli se voidaan toteuttaa kahden tutkijan toimesta. Tutkimuskysymys ohjaa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valintaa ja sen pohjalta laaditaan käytettävät hakutermit sekä valitaan relevantit tietokannat. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 111.)



Aineiston valinnassa tulee Kangasniemen ym. (2013) mukaan huomioida, miten alkuperäistutkimukset suhteutuvat tutkimuskysymykseen vastaamiseen, eli miten aineisto täsmentää ja jäsentää ja toisaalta kritisoi tai avaa syvällisemmin tutkimuskysymystä. Tutkijan tulee myös hahmottaa tutkimusaineiston näkökulma ja abstraktiotaso sekä se, miten nämä suhteutuvat muuhun valittuun kirjallisuuteen. Tutkimuskysymyksen laajuus määrittää aineiston riittävyyden. (Kangasniemi ym. 2013, 295.)

Kangasniemi ym. (2013) jaottelee aineiston valinnan prosessin implisiittiseen ja eksplisiittiseen valintaan. Näitä yhdistää aineiston haku tieteellisesti relevanteista lähteistä, mutta niiden systemaattisuudessa ja raportointitavassa on eroavaisuuksia. Aineiston implisiittisessä valinnassa prosessin luotettavuus ja osuvuus raportoidaan tekstissä ja todennetaan vakuuttavana argumentaationa. Esittelemällä valittua kirjallisuutta ja valinnan perusteita suhteessa tutkimuskysymykseen otetaan lähteiden valinta ja lähdekritiikki osaksi aineiston käsittelyä ja kuvausta. Aineiston eksplisiittisessä valinnassa oleellista on valintaprosessin vaiheiden ja itse kirjallisuuden valinnan tarkka kuvaaminen. Eksplisiittisessä aineiston valinnassa haut toteutetaan manuaalisesti eri tietokannoista aineiston aika- ja kielirajauksia hyödyntäen. Aineiston keskeisin valintakriteeri on sen sisältö ja suhde muihin valittuihin tutkimuksiin. (Kangasniemi ym. 2013, 295–296.)

Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen valittava aineisto voi olla menetelmällisesti keskenään vaihtelevaa ja usein oleellista on juuri erilaisten teoreettisten ja käsitteellisten tutkimusten käyttö. Aineiston valinnan tukena käytettävä taulukointi auttaa jäsentämään aineistoa ja arvioimaan sen luotettavuutta sekä hahmottamaan valittujen aineistojen sisällöllistä antia suhteessa tutkimuskysymyksiin ja muihin valittuihin aineistoihin. Tutkittavan ilmiön kannalta olennaisten aineistojen valinnassa tukena voidaan käyttää myös tiivistelmien laadintaa sekä avainajatusten kuvaamista. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Käsittelyosan rakentaminen on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmän oleellisin osa. Tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen aineiston tuottamalla laadullisella kuvailulla sekä tehdä johtopäätöksiä uutta tietoa yhdistäen ja analysoiden. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen ominaispiirteenä on mahdollisuus joh-

taa aiemmista tutkimuksista uusia tulkintoja ilman alkuperäisen tiedon muuttamista. Uusia tulkintoja syntyy yhdistämällä alkuperäistä tietoa muuhun tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen tietoon. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käsitteilyosan rakentamisessa keskeistä on aineiston sisäinen vertailu sekä alkuperäisen tiedon vahvuuksien ja heikkouksien arviointi. Katsauksen analyysiosion voi rakentaa analyysin rungon muodostavan lähteen ympärille ja täydentää, täsmentää sekä kritisoida tätä muun aineiston avulla. (Kangasniemi ym. 2013, 296–297.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen päättää tulosten tarkastelun vaihe. Sisällöllisen ja menetelmällisen pohdinnan ohella tulee arvioida tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta. Katsauksen koottuja ja tiivistettyjä tuloksia tarkastellaan suhteessa laajempaan käsitteelliseen ja teoreettiseen yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tutkimuksen tarkasteluvaiheessa voidaan myös kritisoida esitettyä tutkimuskysymystä ja syventää käsitteilyosion abstraktiotasoa sekä tulevaisuuden haasteiden hahmottamisen ohella esittää ideoita aiheen jatkotutkimuskohteista. (Kangasniemi ym. 2013, 297.)

Menetelmällinen vapaus korostaa tutkijan valintojen ja raportoinnin eettisyyttä tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuskysymystä hahmoteltaessa on tunnistettava mahdollinen subjektiivisuuden aiheuttama vinouma ja eriteltävä kysymyksen teoreettinen perustelu selkeästi. Menetelmäosan selkeä kuvaus sekä aineiston perusteiden ja läpinäkyvyyden erittely auttavat katsauksen luotettavuuden arvioinnissa. Analysoitujen tutkimusten liittäminen vain ohuesti teoreettiseen taustaan sekä tulosten yksipuolinen ja valikoiva tarkastelu heikentää katsauksen luotettavuutta. Luotettavalle tutkimukselle olennaista on myös tulevaisuuden tutkimuskohteiden huomiointi. (Kangasniemi ym. 2013, 297–298.)

#### 4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyön tutkimusaineistoa analysoidaan soveltaen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin menetelmällä aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti ja saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus (Tuomi & Sarajarvi 2018). Aineiston laadullisessa sisällönanalyysissä tutkimuksen kuvailuosion rakentamisen näkökulmasta keskeistä on synteessin luominen.

Valitusta aineistosta tunnistetaan tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä seikkoja, jotka ryhmitellään sisällöllisiksi kokonaisuuksiksi. (Kangasniemi ym. 2013, 297.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on tutkimusaineiston pelkistäminen siten, että aineistosta karsitaan tutkimusaiheen kannalta epäolennainen sisältö pois ja etsitään aineistosta kaikki tutkimusaihetta kuvaavat alkuperäisilmaukset. Aineiston pelkistämistä seuraa sen ryhmittely eli klusterointi, jolloin aineistosta tunnistetut alkuperäisilmaukset käydään läpi etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavien käsitteiden ryhmät yhdistetään luokiksi ja jaotellaan alaluokiksi. Luokitteluja voidaan tehdä esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaisesti. Ryhmittely luo perustan tutkimuksen rakenteelle ja auttaa hahmottamaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Käsitteiden luokittelun lopputuloksena luodaan aineiston tutkimustehtävään yhdistävä pääluokka. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston käsitteellistämisen, eli abstrahoinnin, vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan valikoidun tiedon pohjalta teoreettisia käsitteitä. Sisällönanalyysi perustuu kokonaisuudessaan aineiston tulkintaan ja empiirisestä aineistosta kohti käsitteellistä kokonaiskuvaa etenevään päättelyyn. Käsitteellistämisen prosessissa rakennetaan käsitteiden avulla tutkimuskohteesta kokonaiskuva ja verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon uutta teoriaa rakennettaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kirjallisuuskatsauksessa työn tutkimusaineistoa ovat aiheeseen liittyvät jo tehdyt tutkimukset. Tutkimusaineiston käsittelyssä edetään aineiston analyysissä vaiheittain, jotta löydetään vastauksia työn keskeiseen tutkimusongelmaan sekä apututkimuskysymyksiin. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustutaan perusteellisesti ja perehdytään keskeisiin käsitteisiin teoreettisen kirjallisuuden avulla. Seuraavissa vaiheissa aineiston sisäistämisen ja teoretisoinnin jälkeen aineisto luokitellaan keskeisten teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen täsmennetään tarvittaessa tutkimusongelmaa ja käsitteitä sekä muodostetaan uusia

luokitteluja. Lopuksi aineistosta muodostetuille luokitteluille toteutetaan ristiinvalidiointi, jotta analyysin perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tulkintoja tulosten kytkemiseksi laajempaan kontekstiin. (Metsämuuronen 2007, 244.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Aineiston haku

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on löytää ja tunnistaa tutkimuskysymyksiin vastaava aineisto. Haasteena on valita ne tietokannat, joista on mahdollista löytää tutkimuksen kannalta relevantti aineisto ja suodattaa oman tutkimuskysymyksen kannalta oleellinen sisältö suuresta tietomäärästä. Relevantti tutkimusaineisto riippuu aina tutkimusongelmasta. Aineistohaun alkuvaiheessa on oleellista erottaa laadullisesti sopiva aineisto, jotta myöhemmin voidaan varmistua tutkimuksen luotettavuudesta. (Aveyard 2010, 42–43.) Tämän opinnäytetyön aineistohaku tehtiin viidessä kansainvälisessä tietokannassa, jotka olivat Emerald, SAGE Journals, Academic Search Elite (EBSCOhost), Business Source Elite (EBSCOhost) ja ScienceDirect.

Kirjallisuuskatsauksen aineistohaun hakusanoiksi valitaan tutkimusaiheen kannalta keskeiset käsitteet ja varmistetaan näin, että haulla tavoitetaan tutkimusongelman näkökulmasta oleellisin mahdollinen aineisto. (Aveyard 2010, 68–43.) Tämän opinnäytetyön hakusanoiksi valittiin maineriskin eri sanamuodot, ”reputation risk” ja ”reputational risk” sekä ”organisation” kohdistamaan hakua nimenomaan organisaatioiden maineriskeihin. Varsinaista aineistohakua valmisteltiin toteuttamalla ennakkohakuja valituissa tietokannoissa ja testaamalla suunniteltuja hakutermejä. Valmisteluvaiheessa havaittiin, että täsmällisesti maineriskien syntymekanismeihin viittaavat hakusanat mukana hakulausekkeissa kavensivat tulosten määrää huomattavasti ja rajasivat myös relevanttia aineistoa pois hakutuloksista. Tämän vuoksi nämä hakusanat jätettiin pois käytetyistä hakutermeistä. Jo löydettyjen aineistojen asiasanoista varmistettiin myös sopivia hakusanoja.

### 5.2 Aineistojen valinta ja valintakriteerit

Opinnäytetyön aineisto valittiin tietokantahakujen tuottamista hakutuloksista tutkimuskysymysten ohjaamana. Haussa ei käytetty aikarajaa, sillä hakutulosten määrä pysyi kohtuullisena. Aineistoon haluttiin saada myös artikkelien julkaisua-

jankohdan mukaan ajallisesti mahdollisimman kattava otos maineriskien konteksteista. Aineiston vanhin artikkeli on julkaistu vuonna 2004 ja uusin vuonna 2022. Hakujen kielirajauksena käytettiin englantia ja aineisto rajattiin tieteellisiin tutkimusartikkeleihin. Hakutermin esiintyminen kohdistettiin kaikissa hauissa artikkelin abstraktiin. (Taulukko 1.)

Haut tuottivat käytetyissä viidessä tietokannassa yhteensä 97 kappaletta hakutuloksia. Emerald-tietokannasta tuloksia saatiin 32 kappaletta, Sage Journals -tietokantahaku tuotti 23 artikkelivastausta, haku Academic Search Elite -tietokannassa 7 ja Business Source Elite -tietokannassa 19 kappaletta. ScienceDirect tietokannasta hakutuloksia saatiin 16 kappaletta. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Aineistohakujen tiedot

Haun pvm	Tietokanta	Hakutermit	Hakutermin yhdistelmät	Haun rajaus	Hakutermin kohdistus	Tulosten määrä	Valittujen määrä
9.7.2022	Emerald	"reputation* risk*" "organisation"	"reputation* risk*" and "organisation*"	Journal articles	Abstrakti	32	8
10.7.2022	SAGE Journals	"reputational risk" "organisation"	"reputational risk" and "organisation"	Research Article	Abstrakti	23	4
9.7.2022	Academic Search Elite (EBSCOhost)	"reputation* risk*" "organisation"	"reputation* risk*" and "organisation*"	Academic Journals	Abstrakti	7	3
9.7.2022	Business Source Elite (EBSCOhost)	"reputation* risk*" "organisation"	"reputation* risk*" and "organisation*"	Academic Journals	Abstrakti	19	2
10.7.2022	ScienceDirect	"reputation risk" organisation	"reputation risk" and organisation	Research articles	Abstrakti	16	6

Hakutuloksista poistettiin aluksi artikkelien tuplakappaleet, eri tietokantojen tuloksista yhteensä 9 kappaletta esiintyi useiden tietokantojen hakutuloksissa. Opin- näytetyön käytännön toteutuksen reunaehtojen vuoksi hakutuloksista otettiin jat- kotarkasteluun vain sähköisessä muodossa vapaasti saatavilla olevat artikkelit. Alkukarsinnan jälkeen hakutuloksista käytiin läpi artikkelin tiivistelmää. Ennako- oletuksena oli, että hakutermin rajaus artikkelien abstraktiin palauttaisi haussa organisaatioiden maineriskien kannalta relevanttia aineistoa. Tarkempi perehty- minen aineistoihin kuitenkin osoitti, että maineriskin käsite saattoi esiintyä tiivis- telmässä, vaikka tema ei ollut artikkelissa oleellisessa roolissa. Tutkimusaineis-

ton valinnassa painotettiin aineiston edellytyksiä vastata opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Aineistosta karsittiin siten pois artikkelit, joissa sisältö ei vastannut tutkimuskysymysten aihealuetta. Opinnäytetyön analyysivaiheeseen otettiin mukaan 23 artikkelia.

### 5.3 Aineiston analyysi ja kriittinen tarkastelu

Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin soveltaen menetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tavoitteena oli kuvata tutkimusaineistoa objektiivisesti ja eritellä systemaattisesti siitä esiin nousevat maineriskeihin liittyvät teemat ja kontekstit. Aineistoon valitut artikkelit ovat tieteellisiä tutkimuksia, jotka edustavat melko laajasti määrällistä ja laadullista tutkimusotetta sekä eri menetelmiä. Käytämällä haussa useaa kansainvälistä tietokantaa aineiston näkökulmaa saatiin laajennettua eurooppalaisen tutkimusperinteen ulkopuolelle.

Tutkimusaineiston artikkelien julkaisuajankohdan otanta ulottuu vuodesta 2004 vuoteen 2022. Määrällisesti tutkimusartikkelien julkaisuajankohdat painottuvat 2010-luvun loppuun ja 2020-luvulle, mikä antaa viitteitä siitä, että maineriskien syntymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on alettu kokea tärkeämmäksi 2000-luvun alun tilanteeseen verrattuna. Tutkimusaineisto ulottuu COVID-19-pandemian aikakaudelle ja antaa jo hieman viitteitä siitä, että maineriskien tuntemisen merkitys pysyvästi muuttuneessa liiketoimintaympäristössä saattaa korostua tulevaisuudessa. (Taulukko 2.)

Lopullisen aineiston artikkelimäärä jäi ennakoitua suppeammaksi, mikä edellytti pohdintaa aineiston kattavuudesta. Tutkimusartikkeleissa korostuivat kuitenkin samat keskeiset organisaatioiden sidosryhmiin ja vastuullisuuteen liittyvät maineriskien syntytekijät kuin opinnäytetyön tietoperustassa. (Taulukko 2.) Aineiston sisällönanalyysin näkökulmasta tutkimusaineistoa ei olekaan oleellista tarkastella määrän näkökulmasta, sillä tavoitteena on kyetä aineiston avulla ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä sekä muodostaa siitä relevantteja tulkintoja. (Vilka 2021, 150.)

Tutkimusaineiston analyysissä suurimpana ryhmänä kymmenen tutkimusartikkelin otoksella nousi esiin organisaatioiden sidosryhmiin ja vastuullisuuteen liittyvät maineriskit. Erityisesti organisaatioiden sidosryhmien odotusten ja organisaation

todellisen toiminnan välisen ristiriidan aiheuttamat maineriskit korostuivat aineistossa. Myös yritysten toimitusketjujen vastuullisuuspuutteiden huomattiin aiheuttavan mahdollisia maineriskejä. Tutkimusartikkeleista seitsemän käsitteli erilaisen organisaation viestintään liittyvien haasteiden aiheuttamia maineriskejä. Aineiston analyysin perusteella huomattiin organisaatioiden vuorovaikutteisen viestinnän sidosryhmien kanssa sekä omista vastuullisen liiketoiminnan teoista viestimisen olevaan tehokasta maineriskin hallintaa. (Taulukko 2.)

Kolmantena ryhmänä tutkimusaineiston analyysissä tunnistettiin henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät haasteet mahdollisena maineriskin aiheuttajana. Tutkimusartikkeleista kolme käsitteli näitä teemoja. Esiin nousivat henkilöstön hyvinvointiin ja johtajuuden kriisiin liittyvät riskitekijät. Aineistosta tunnistettiin lisäksi pienempänä ryhmänä kahden tutkimusartikkelin otannalla palvelusektorilla ja koulutuksessa esiintyvät maineriskit. Näihin teemoihin liittyen tarkasteltiin sisäisten ja ulkoisten maineriskien tekijöitä sekä yksittäisenä koulutukseen liittyvänä riskinä korkeakoulujen tenttihuujauksia. Yksittäisenä maineriskin aiheuttajana aineistossa esiintyi organisaatioiden kyberturvallisuuteen liittyvät haasteet. (Taulukko 2.) Tutkimusaineistona olleet artikkelit esitellään tutkimuksen tulokset -kappaleessa yksitellen julkaisuajankohdan mukaisessa kronologisessa järjestyksessä tiivistäen niistä se konteksti, jossa maineriski kyseisessä tutkimuksessa esiintyy.

Taulukko 2. Analysoidut tutkimukset

Maineriskin konteksti	Julkaisuvuosi	Tekijä(t)
Sidosryhmät ja vastuullisuus	2006	DaCamara
	2009	Christopher & Gaudenzi
	2013	Lemke & Petersen
	2013	Haywood, Trotter, Faccar & Brent
	2013	Barrientos
	2016	Benn, Abratt & Kleyn
	2018	Stevenson & Cole
	2018	Greenstone
	2021	Guerrero, Jones, Ross, Virah-Sawmy & Biggs
	2022	Lodhia & Mitchell
Viestinnän haasteet	2004	Dawkins
	2016	Roshan, Warren & Carr
	2017	Arora & Lodhia
	2017	Koep
	2021	Creese, Byrne, Matthews, McDermott, Conway & Macnamara
	2022	Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera & Quaratino
Henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät haasteet	2009	Miller & Haslam
	2020	Menon, Laverock & Parker
	2020	Tomkins
Maineriskit palvelusektorilla ja koulutuksessa	2013	Suomi & Järvinen
	2019	Bajjnath & Singh
Kyberturvallisuuden haasteet	2018	DeMarco



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Sidosryhmät ja vastuullisuus

DaCamara (2006) tutki sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisen suhteen merkitystä organisaatioiden maineenhallinnassa. Hallitakseen maineriskiään organisaatioiden on tunnettava sisäisten ja ulkoisten sidosryhmiensä väliset suhteet ja ymmärrettävä molempiin ryhmiin ulottuvan strategiatyön merkitys. Organisaation kulttuuri, arvot ja strategia vaikuttavat siihen, millaisiksi ulkoisten sidosryhmien käsitykset organisaatiosta muodostuvat. Tutkimuksessa maineriskin konteksti linkittyy maineen rakennukseen prosessina, joka alkaa organisaation sisältä ja vaikuttaa myös sidosryhmien välisiin suhteisiin. Maineen riskitekijöitä syntyy, mikäli organisaatio ei tunnista oman sisäisen toimintansa vaikutuksia siihen, mitä sidosryhmät organisaatiosta ja sen maineesta ajattelevat.

Christopher ja Gaudenzi (2009) käsitelivät teollisuuden toimitusverkostojen hallintaa ja niiden merkitystä yritysten kilpailukyvyn ja maineenhallinnan näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät verkostoissa ovat merkittävimpiä maineen rakentamisen kannalta ja millaisia hyötyjä avoimella tiedon jakamisella voidaan saada. Globaaleissa verkostoissa piilee organisaatiolle maineriski, mikäli kaikkien verkoston jäsenten toimintaa ei tunneta. Sidosryhmien välisten suhteiden ristiriidat globaalissa verkostossa nousevat tutkimuksessa esiin maineriskin kontekstina.

Lemke ja Petersen (2013) selvittivät tutkimuksessaan maineriskin hallintaa toimitusketjussa ja hahmottivat niitä riskitekijöitä, jotka toimitusketjun eri vaiheissa saattavat vaikuttaa yrityksen maineeseen. Tavoitteena oli sekä tunnistaa yrityksen maineen, maineriskin ja yhteiskuntavastuun perusedellytyksiä, että kehittää tulosten pohjalta opetusmateriaalia. Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena. Osallistuvan havainnoinnin menetelmää käytettiin työpajoissa, joissa teemoina olivat yritysten yhteisvastuun peruselementit, maine ja riskienhallinta. Työpajojen tavoitteena oli tunnistaa näiden teemojen taustalla vaikuttavia työskentelyn tapoja sekä johtamisajattelua. Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutettiin avainhenkilöiden haastatteluja.

Tutkimuksen keskeisin tulos oli, että maineen rakentamiseksi ja hallitsemiseksi tulee ymmärtää sen luonnetta syvällisesti. CSR (Corporate Social Responsibility), eli yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan liittäminen osaksi yrityksen liike- ja sidosryhmätoimintaa, todettiin toimitusketjun maineriskin vähentämisen kannalta merkittäväksi. Havaintojen perusteella todettiin myös, että maineriskin hallinta koko toimitusketjun osalta on oleellisen tärkeää, sillä toimitusketjun maine ohjaa kuluttajien ostopäätöksiä. (Lemke & Petersen 2013.)

Maineriski liittyy tutkimuksessa yritysten vastuulliseen liiketoimintaan ja sidosryhmäsuhteisiin. Yrityksen toimitusketju ulottuu moniin sidosryhmiin, joiden toiminta vaikuttaa yrityksen maineeseen. Tietyt maineen ulottuvuudet siirtyvät ketjussa muille jäsenille, mikä haastaa yrityksen maineriskin hallintaa. Negatiivinen mainetekijä toimitusketjussa synnyttää mahdollisen maineriskin yritykselle. Erityisen vahvasti kertaantuva mainehaitta syntyy sosiaalisesti vastuuttomasta toiminnasta, joten yrityksen on tunnettava sidosryhmiensä toiminta ketjun kaikissa osissa. (Lemke & Petersen 2013.)

Haywood, Trotter, Facer ja Brent (2013) selvittivät tutkimuksessaan yritysvastuun käytäntöjen monimuotoisuutta, miten ne ilmenevät organisaatioiden rakenteessa ja miten niistä viestitään. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka teemoja olivat kestävä kehitys eri ulottuvuudet sekä niistä viestiminen. Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, että yritysvastuun toteuttamisen tärkeimpänä motivaattorina oli maineriskien välttäminen ja pitkän aikavälin taloudellisen hyödyn tavoittelu. Tulokset ilmensivät siten vastuullisuustyön olevan osa yritysten liiketoimintasuunnitelmaa, mutta eivät yritysten arvoja. Maineriskien näkökulmasta oleelliseksi nousee se, ettei yritysvastuu ikään kuin päälle liimatuna teemana ole kestävä riskienhallintaa. Mikäli yritys ei tunne sidosryhmiensä vastuullisuusodotuksia syvällisesti, saattavat niihin liittyvät riskit realisoitua nopeasti.

Barrientos (2013) selvitti yritysten ostokäytäntöjä globaaleissa hankintaverkoissa erityisesti naistyöntekijöiden huonojen työolojen näkökulmasta. Maineriski ilmenee yrityksille uhkana, joka realisoituu, mikäli yritysten omat ostokäytännöt nähdään sidosryhmien keskuudessa huonojen työolojen aiheuttajana. Maineriski on siten yhteydessä yritysvastuuseen ja sen taloudellisiin sidoksiin.

Benn, Abratt ja Kleyn (2016) tutkivat maineriskin hallintaa sidosryhmien odotusten ja vaatimusten huomioinnin kautta. Tavoitteena oli selvittää, miten sidosryhmien odotuksiin vastaaminen ja toisaalta maineriskin huomiointi vaikuttivat organisaation päätöksentekoon. Tutkimus toteutettiin organisaation ylimmän johdon teemahaastatteluina. Keskeisenä havaintona todettiin, että sidosryhmien erityispiirteiden ymmärtämisen lisäksi organisaation johdon tulee päätöksenteossa huomioida sidosryhmien vaateiden, reklamaatioiden ja kanteiden tilannesidonnainen vaikutus maineriskien syntymiseen. Sidosryhmän vaikutusvalta ja tapa reagoida ristiriitatilanteessa organisaation kanssa vaikuttaa maineriskin tasoon.

Stevensonin ja Colen (2018) tutkimus vaateteollisuuden toimitusketjuihin liittyvistä vastuullisuusodotuksista selvittää, miten organisaatiot raportoivat havaitsemistaan epäkohdista toimitusketjuissaan. Keskeisenä teemana on nykyaikaisen orjuuden (modern slavery) tunnistaminen toimitusketjuissa. Maineriskiä lähestytään tutkimuksessa yritysvastuun näkökulmasta. Estääkseen ihmisoikeuksiin ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät maineriskit, on yritysten otettava vastuu toimitusketjujensa läpikotaisesta tuntemisesta.

Greenstone (2018) käsitteli avaruustutkimuksen etiikkaa ja ERM-riskienhallintatyökalun (Enterprise Risk Management) merkitystä Yhdysvaltain avaruushallinnon NASA:n toiminnassa. Artikkelin näkökulma korostaa avaruustutkimuksen yhteistyötahojen vastuottoa siitä, että tutkimus säilyy riippumattomana eikä kohtaa mainehaittoja. Maineriskin aiheena tutkimuksessa on sidosryhmien ja mainehallinnan suhde.

Guerrero, Jones, Ross, Virah-Sawmy ja Biggs (2021) tutkivat soijan tuotantoketjua metsäkadon vähentämisen näkökulmasta sekä maineriskin vaikutusta yritysten valintoihin. Soijatuotannon ympäristövaikutukset erityisesti metsäkadon ja ilmastomuutoksen vauhdittajana edellyttävät yrityksiltä vastuullisia ratkaisuja. Yritysten toimenpiteet vastuullisuuden lisäämiseksi eivät ulotu tuotantoketjun alkupäähän, mikä aiheuttaa näille konkreettisen maineriskin.

Lodhian ja Mitchellin (2022) pankkimaailmaan sijoittuva tutkimus osoittaa myös yritysten sosiaalisen vastuun merkityksen maineriskin hallinnassa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pankit hyödyntävät CSR-periaatteita (corporate social responsibility) maineriskin hallinnassa. Se toteutettiin tapaustutkimuksena

pankkien kestävä kehityksen raportoinnista. Tutkimuksessa todettiin pankkien käyttävän maineenhallinnassa yleisesti korjaavia keinoja, mikäli niiden toiminnassa on ilmennyt sosiaalisen vastuun mainetta vahingoittavia seikkoja. Tällaisessa maineenhallinnan strategiassa piilee riski, sillä sosiaaliseen vastuuseen linkittyviä maineriskejä hallitaan tehokkaimmin ennakoivilla toimilla.

## 6.2 Viestinnän haasteet

Dawkins (2004) selvitti tutkimuksessaan yritysvastuun käytäntöjä viestinnän näkökulmasta. Selvityksen lähtökohtana oli viestinnän puutteelliseksi jäävä rooli organisaatioiden vastuullisuustyössä. Yritykset tiedostavat vastuullisuuden merkityksen maineen ja maineriskien hallinnan kannalta, mutta vaikka vastuullisuustyöllä pyritään vastaamaan sidosryhmien odotuksiin, ei tästä saada parasta mahdollista tulosta puutteellisen viestinnän vuoksi. Tutkimuksessa lähestyttiin viestinnän merkitystä maineenhallinnassa kolmen näkökulman kautta, mielipidejohtajille ja suurelle yleisölle viestimisenä, yritysten vastuuta viestiä mielipidevaikuttajan roolissa sekä sisäisen viestinnän näkökulmasta. Maineriskin kontekstiksi tutkimuksessa nousee puutteellisen viestinnän vaikutus yrityksiin kohdistuviin vastuullisuusvaatimuksiin. Vastuullisen toiminnan positiiviset vaikutukset sidosryhmäsuhteisiin ja yrityksen asemaan jäävät puutteellisiksi, mikäli vastuullisuudesta ei viestitä monipuolisesti. Tällöin myös riski erilaisiin maineriskeihin lisääntyy, vaikka yrityksen toiminta ei sitä suoraan aiheuttaisi.

Roshan, Warren ja Carr (2016) lähestyivät tutkimuksessaan kriisiviestintää sosiaalisen median hyödyntämisen kautta. Analyysin kohteena oli organisaatioiden Facebook- ja Twitter-viestejä, joista havainnoitiin organisaatioiden kykyä käyttää sosiaalista mediaa kriisiviestinnän tukena. Tutkimuksen keskeisin tulos maineriskien syntymisen näkökulmasta oli mahdollisuus maineriskien lisääntymiseen tilanteissa, joissa organisaatiot eivät viestineet sidosryhmien kanssa ristiriitatilanteissa näiden aloitteellisuudesta huolimatta. Maineenhallinnan kannalta ei siis riittänyt pelkkä läsnäolo sosiaalisen median kanavissa, vaan maineriskin välttämiseksi organisaatioiden tulisi kyetä vuorovaikutteiseen viestintään sosiaalisessa mediassa.

Aroran ja Lodhian (2017) tapaustutkimuksen kohteena oli öljy-yhtiö British Petroleum Plc:n viestintä Meksikonlahden öljyvuotokriisin aikana. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomio yrityksen tapaan pyrkiä maineenhallintaan kriisin aikana viestimällä sosiaalisen ja ympäristövastuun kantamisesta. Viestinnän sisällöt käsittelivät kuitenkin muuta kuin kriisin aikaisia konkreettisia toimia sen ratkaisemiseksi. Yrityksen maineenhallintastrategiana oli ohjata julkinen keskustelu pois itse kriisistä ja vahvistaa niitä asioita, joissa sillä oli positiivista viestittävää yleisöilleen. Strategia herättää pohdintoja siitä, miten suureksi maineriskin realisoitumisen mahdollisuus kasvaa viestinnän epäonnistuessa esimerkiksi jonkin ryhmän kyseenalaistaessa sen sisällön.

Koepin (2017) vastuullisuusviestintään liittyviä teemoja erityisesti CSR-viestinnän näkökulmasta selvittänyt tutkimus osoitti aiheen sisältävän ristiriitoja ja monitulkintaisuutta organisaatioiden sisällä. Vastuullisuustyössä korostetaan konkreettisten toimien ja niistä viestimisen merkitystä maineenhallinnan näkökulmasta, mutta puheen ja toiminnan yhdistävät strategiat koetaan haastavina. Maineriskien kontekstina nousee esiin viestinnän rooli yritysvastuuseen liittyvien riskitekijöiden hallinnassa.

Creesen, Byrnen, Matthews, McDermottin, Conwayn ja Humphriesin (2021) sairaalalääkäreiden työhyvinvointia sisäisen viestinnän puutteiden näkökulmasta selvittänyt tutkimus osoittaa maineriskin voivan syntyä organisaation sisällä muiden riskitekijöiden seurauksena. Tutkimus osoitti työyhteisön sisäisen viestinnän puutteiden heikentävän muiden tekijöiden ohella työhyvinvointia. Henkilöstö ei muun muassa mainetekijöiden vuoksi koe mahdollisena vaikuttaa tilanteeseen, jolloin henkilöstöriskin realisoituminen yhdessä puutteellisen sisäisen viestinnän kanssa saattaa synnyttää organisaation sisällä maineriskin, joka hankaloittaa esimerkiksi yrityksen rekrytointia.

Macnamara (2021) tutki organisaatioiden kriisiviestintää COVID-19-pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen aikana. Analyysissä selvitettiin sidosryhmille suunnatun kriisiviestinnän onnistumista. Riskienhallinnan kannalta näkökulma oli organisaatioiden viestintähaasteista selviytymisessä ja toiminnan sopeuttamisessa siten, että kriisiviestinnällä voidaan tukea mainehaitan välttämistä. Ennakoivalla kriisiviestinnällä voitiin suojata organisaatioiden mainetta.

Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera ja Quaratino (2022) tutkivat organisaatioiden sisäisen viestinnän merkitystä kriisitilanteissa. Sisäinen viestintä organisaation kriisin aikana luo henkilöstön keskuudessa turvallisuuden tunnetta, ylläpitää yhteenkuuluvuutta ja sitouttaa henkilöstöä aktiivisesti organisaatioon. Sisäisen viestinnän keinoilla voidaan ehkäistä henkilöstöstä syntyvää maineriskiä kriisitilanteissa, joissa henkilöstöön vaikuttava organisaation riskitekijä realisoituisi myös maineriskiksi.

### 6.3 Henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät haasteet

Miller ja Haslam (2009) selvittivät, mitkä tekijät motivoivat työnantajia käyttämään rahaa työntekijöiden terveyden edistämiseen. Yleisimpänä selittävänä tekijänä tunnistettiin lainsäädännön asettamat velvoitteet, mutta terveyden edistämisen koettiin olevan myös eettisesti oikein. Lakisääteisten ja eettisten velvollisuuksien noudattamatta jättämisen ymmärrettiin aiheuttavan taloudellisten seurausten lisäksi haittaa asiakastyytyväisyydelle ja mainehaitan organisaation houkuttelevuudelle työntekijöiden näkökulmasta.

Menon, Laverock ja Parker (2020) selvittivät henkilöstön hyvinvointiin ja organisaatioiden inhimilliseen pääomaan liittyviä haasteita ns. uuden normaalin aikakauden näkökulmasta. Hyvinvoiva työyhteisö luo liiketoiminnalle merkittävää kilpailuetua ja vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Henkilöstön hyvinvoinnin riskien todetaan nousseen COVID-19-pandemian aikana yhdeksi kriittisimmistä liiketoiminnan häiriöitä aiheuttavista tekijöistä. Maineriskiä tarkastellaan tutkimuksen viitekehyksessä seurauksena henkilöstöön liittyvien riskien realisoitumisesta.

Tomkins (2020) tutki johtajuustutkimuksen ja kriisienhallinnan viitekehyksessä, miten johtajan pysyminen poissa julkisuudesta kriisitilanteessa vaikuttaa tämän yhteisöön. Poissaolot, joita johtaja ei pysty perustelemaan organisaatiolleen ja sidosryhmille, ovat riskitekijöitä, sillä ne välittävät julkisuuteen viestin piittaamattomuudesta. Tutkimuksen näkökulmasta johtajuuden kriisi voi aiheuttaa mainehaitan, joka uhkaa organisaatiota sekä sen sisältä henkilöstön tyytymättömyytenä että ulkoisesti, kun sidosryhmien odotuksiin ei vastata.

#### 6.4 Maineriskit palvelusektorilla ja koulutuksessa

Suomi ja Järvinen (2013) selvittivät palvelusektorin maineriskien ominaisuuksia vähittäiskaupan ja korkeakoulutuksen näkökulmasta. Vähittäiskaupan maineriskien analyysissä tunnistettiin sekä sisäisiä, kaupan sisällä syntyviä riskejä, että ulkoisia, yhteiskuntaan ja kauppakeskusympäristöön liittyviä riskejä. Sisäiset maineriskit liittyivät myymälän suunnitteluun ja ylläpitoon, työntekijöiden hyvinvointiin ja ergonomiaan sekä tietoturvaan. Ulkoisia maineriskejä tunnistettiin sisäisiä enemmän ja ne liittyivät asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, myymälöiden sijaintiin ja toimintaympäristöön sekä yleiseen talouskehitykseen.

Myös korkeakoulutukseen liittyvät maineriskit osoittautuvat luonteeltaan sisäisiksi ja ulkoisiksi, joko koulutuksen sisällöstä tai ympäröivästä yhteiskunnasta ja toimintaympäristöstä johtuviksi. Sisäinen maineriski piilee koulutuksen laadun vaihtelussa ja opiskelun tukipalvelujen laadussa. Riskejä ulkoiseen mainehaittaan tunnistettiin ulkopuoliseen rahoitukseen ja negatiiviseen mediahuomioon liittyen. Sosiaalista mediaa nopeana ja hallitsemattomanakin tiedon levittäjänä ei kuitenkaan haastateltavien keskuudessa koettu merkittävänä maineen riskitekijänä. (Suomi & Järvinen 2013.)

Baijnath ja Singh (2019) tutkivat tenttihuujauksien vaikutuksia korkeakoulumaailmassa. Tutkimuksen tuloksista maineriskin kannalta oleelliseksi nousee tenttihuujauksen aiheuttaman mainehaitan ketjuuntuminen korkeakoulumaailmasta työelämään. Laajamittaisen tenttihuujauksen paljastuminen aiheuttaa korkeakoululle itselleen mainehaittaa. Baijnath ja Singh näkevät tutkimuksensa pohjalta tenttihuujaukseen syöllistyneiden opiskelijoiden tuovan maineriskin mukanaan siirtyesään työelämään. Mikäli opiskelumenestys on perustunut tenttihuujauksiin, ei opiskelijan osaaminen työssään vastaa välttämättä organisaation odotuksia, mikä saattaa lisätä riskitekijöitä organisaation maineelle.

#### 6.5 Kyberturvallisuuden haasteet

DeMarco (2018) selvitti organisaatioiden kyberturvallisuuteen liittyvän riskien hallinnan keinon, ns. Red Team-harjoituksen eli simuloidun kyberhyökkäyksen merkitystä ja toteuttamista siten, ettei simulaatio aiheuta organisaatiolle ylimääräistä

riskiä ja mainehaittaa. Menetelmä on tehokas keino kartoittaa organisaation kyberturvallisuuden tilaa, mutta oman verkon ja tietojen hakkerointi aiheuttaa itsessään tiettyjä riskejä organisaatiolle.

Red Team-menetelmässä organisaatio antaa kyberhyökkäyksen simulointiin luvan, mihin sisältyy juridisia riskejä. Usein hakkeroitavat järjestelmät sisältävät tietosuojaan piiriin kuuluvia henkilötietoja ja vaikka kyseessä onkin harjoitus, on organisaatiolla kuitenkin velvollisuus käsitellä tietoja lain edellyttämällä tavalla. Käytännössä myös simuloidun tietomurron kohteena olleille on ilmoitettava tapahtuneesta. Riippuu kunkin organisaation sopimuksista sidosryhmien kanssa, syntyykö simuloidusta tietomurrosta korvausvelvollisuutta. Menetelmä auttaa toisaalta kyberturvallisuuteen liittyvän maineriskin hallinnassa, kun organisaatio kykenee simulaation avulla hahmottamaan tietoturvaansa uhkaavat tekijät, mutta itse harjoituksen toteuttaminen saattaa lisätä organisaation maineriskiä. (DeMarco 2018.)

## 6.6 Maineriskit itsenäisinä riskeinä

Opinnäytetyön tavoitteena oli maineriskien syntymekanismien tunnistamisen ohella vastata kysymykseen, millaisia maineriskejä voidaan tunnistaa itsenäisinä riskeinään eli ilman, että niiden taustalla vaikuttaa jokin muu liiketoiminnan riskityyppi. Kaikki tutkimusaineistosta esiin nousseet maineriskien tyypit ja kontekstit, joissa maineriskejä saattaa syntyä, linkittyivät muihin organisaatioiden toiminnasta nouseviin riskitekijöihin. Yleisesti maineriskejä pidetäänkin juuri useiden organisaatioiden maineeseen vaikuttavien riskitekijöiden summana. Tuomisen (2013, 87) mukaan maineriskiä ei voida pitää itsenäisenä riskinä juuri siksi, että se voi syntyä kaikista niistä riskitekijöistä, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaan.



## 7 POHDINTA

### 7.1 Maineriskien syntymekanismit

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin selvittää organisaatioiden maineriskien syntymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, millaisia maineriskejä voidaan tunnistaa itsenäisinä riskityypeinä. Tutkimusaineiston sisällönanalyysin perusteella itsenäisiä maineriskejä ei tunnistettu, sillä kaikki aineistosta esiin nousseet maineriskien tyypit liittyivät muihin organisaatioiden toiminnasta syntyviin riskitekijöihin. Merkittävimäksi taustaksi maineriskien syntymiselle osoittautuivat organisaation haasteet sidosryhmätyössä. Organisaation sidosryhmät osallistuvat vahvasti sen maineen rakentamiseen ja mikäli sidosryhmien odotukset organisaation toimintaa kohtaan eivät vastaa sen käytäntöä, saattaa ristiriita aiheuttaa edellytykset maineriskin synnylle. Maineen riskitekijöitä syntyy erityisesti, mikäli organisaatiossa ei havaita sisäisen toiminnan vaikutuksia siihen, miten organisaatio sidosryhmille näyttäytyy. (DaCamara 2006.) Sidosryhmien ja maineenhallinnan välisen suhteen ymmärtäminen on organisaatioille oleellinen keino vähentää maineriskin syntymisen todennäköisyyttä (Greenstone 2018).

Organisaation sidosryhmien aiheuttamiin riskeihin tutkimusaineistossa linkittyivät yrityksen toimitusketjujen ja -verkostojen aiheuttamat maineriskit. Erityisesti globaaleissa toimitusketjuissa piilee maineriskin syntymisen mahdollisuus, mikäli kaikkien ketjun jäsenten toimintaa ja sen vaikutuksia ei tunneta riittävän syvästi. (Christopher & Gaudenzi 2009.) Todennäköisyys maineriskin realisoitumiseen kasvaa, mikäli yritykset eivät ulota toimenpiteitä vastuullisuuden lisäämiseksi myös tuotantoketjun alkupäähän (Guerrero, Jones, Ross, Virah-Sawmy & Biggs 2021).

Yrityksen toimitusketjuihin liittyy oleellisesti vastuullisuusodotus. Yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta niiden toimitusketjun kaikissa osissa ja negatiivinen mainetekijä jossakin ketjun osassa aiheuttaa yritykselle maineriskin vaaran. Maineen ulottuvuuksien havaittiin siirtyvän toimitusketjussa eteenpäin sen muille jäsenille, mikä aiheuttaa haasteita yrityksen riskienhallintaan. (Lemke & Petersen 2013.)

Eryityisesti sosiaalinen vastuuttomuus, kuten heikot työolot, aiheuttavat riskin toimitusketjun maineelle (Barrientos 2013). Vaateteollisuus nousi esiin sosiaalisiin ja ihmisoikeuksiin liittyvien maineriskien näkökulmasta liiketoiminnan alueena, jossa yritysten tulee ottaa vastuu toimitusketjujensa perusteellisesta tuntemisesta välttääkseen maineriskin synnyn (Stevenson & Cole 2018). Yritysten sosiaaliseen vastuuseen liittyviä maineriskien syntyä ehkäistään tehokkaimmin ennakoivilla toimenpiteillä (Lodhia & Mitchell 2022).

Vastuullisuuden tulee olla aidosti osa organisaatioiden strategiaa, jotta toimitusketjuihin liittyvät maineriskit voidaan välttää. Yritysvastuu osana liiketoimintasuunnitelmaa ilman itseisarvoa organisaation toiminnassa ei ole kestävää maineriskien hallintaa. Mikäli sidosryhmille viestitään vastuullisuutta vain taloudellisen hyödyn tavoittelun vuoksi, eikä sidosryhmien vastuullisuusodotuksia tunneta ja niihin vastata kohdennetusti, saattaa syntyvä maineriski realisoitua nopeasti. (Haywood, Trotter, Facer & Brent 2013.) Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen tulee huomioida organisaation ylimmän johdon päätöksenteossa. Sidosryhmien vaateet, reklamaatiot ja kanteet vaikuttavat tilannesidonnaisesti maineriskin syntymiseen ja organisaation kyky reagoida ristiriitatilanteisiin vaikuttaa maineriskin tasoon. (Benn, Abratt & Kleyn 2016.)

Organisaatioiden vastuullisuustyö saattaa epäonnistua ja aiheuttaa maineriskin syntymisen myös puutteellisen viestinnän vuoksi. Vaikka yritys täyttäisi sidosryhmien sille asettamat vastuullisuusodotukset, mutta ei viesti tästä monipuolisesti ja sidosryhmiä tavoittaen, lisääntyy maineriskin mahdollisuus, vaikka yrityksen ydintoiminnassa ei riskitekijöitä olisikaan. (Dawkins 2004.) Toisaalta viestintä, jonka tavoitteena on ohjata yleisön huomio pois kiinnostusta herättävästä, yrityksen maineelle epäsuotuisasta tapahtumasta, saattaa itsessään aiheuttaa maineriskin. Sidosryhmien kyseenalaistama viestinnän sisältö on myös maineen riskitekijä. (Arora & Lodhia 2017.)

Organisaation kriisitilanteessa korostuu viestintäkanavien hyödyntämisen ja viestinnän vuorovaikutteisuuden merkitys (Roshan, Warren & Carr 2016). Ennakoivalla kriisiviestinnän voidaan myös suojata organisaation mainetta (Macnamara 2021). Kriisitilanteessa organisaation sisäisen viestinnän merkitys on oleellinen,

sillä se luo henkilöstön keskuudessa turvallisuuden tunnetta ja ylläpitää yhteenkuuluvuutta kriisin keskellä sekä sitouttaa henkilöstöä yritykseen myös tulevaisuudessa. (Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera & Quaratino 2022.)

Organisaatioiden vastuullisuustyössä korostuvat konkreettiset toimet ja niistä viestiminen ovat oleellisia maineenhallinnan näkökulmasta. Organisaatioissa saatetaan kuitenkin kokea puheen ja toiminnan yhdistävien strategioiden toteuttaminen haastavana. (Koep 2017.) Myös työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää konkreettisia sosiaalisen vastuun toimia ja toimivaa sisäistä viestintää. Puutteet työyhteisön sisäisessä viestinnässä paitsi heikentävät työhyvinvointia, saattavat aiheuttaa syvemmältä organisaatiosta nousevien riskitekijöiden kertaantumisen ja siten maineriskin syntymisen. (Creese, Byrne, Matthews, McDermott, Conway & Humphries 2021.)

Henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät haasteet aiheuttavat organisaatioille maineriskejä tyypillisesti henkilöstön hyvinvoinnin ongelmien ja epäonnistuvan johtamisen vuoksi. Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta mainehaittaa pyritään ehkäisemään sijoittamalla työntekijöiden terveyden edistämiseen lakisääteisten ja eettisten velvollisuuksien ohjaamana. (Miller & Haslam 2009.) Henkilöstön hyvinvoinnin riskit ovat kriittisiä liiketoiminnan häiriöitä ja lisäävät siten myös maineriskin mahdollisuutta (Menon, Laverock & Parker 2020).

Organisaation ylin johto on avainroolissa erilaisten kriisitilanteiden maineenhallinnassa. Johdon perustelemattomat poissaolot julkisuudesta näyttäytyvät organisaation sidosryhmille piittaamattomuutena ja aiheuttavat sekä sisäistä että ulkoista mainehaittaa. Johtajuuden kriisiytyessä maineriski voi syntyä sekä henkilöstön että sidosryhmien tyytymättömyydestä. (Tomkins 2020.)

Kyberturvallisuus ja siihen liittyvät haasteet ovat organisaatioille moniulotteinen kokonaisuus maineriskien näkökulmasta. Puutteet tietoturvassa aiheuttavat itessään maineriskejä, mutta myös puutteita kartoittava harjoitus on haaste organisaation maineelle. Simuloitu kyberhyökkäys on tehokas keino havaita puutteet tietoturvassa, mutta sen toteuttaminen saattaa lisätä maineriskin mahdollisuutta sidosryhmien suhtautumisesta riippuen. (DeMarco 2018.)

Palvelusektorilla ja koulutusmaailmassa esiintyvät maineriskit syntyvät tyypillisesti sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Vähittäiskaupan sisäiset maineriskit aiheutuvat myymälän suunnittelun ja ylläpidon haasteista, työntekijöiden hyvinvoinnista ja ergonomiasta sekä tietoturvasta. Maineriskien ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, myymälöiden sijaintiin ja toimintaympäristöön sekä talouden näkyymiin. Korkeakoulumaailman sisäinen maineriski syntyy koulutuksen laadun ja opiskelun tukipalvelujen vaihtelusta. Ulkoinen rahoitus ja negatiivinen mediahuomio lisäävät ulkopuolelta kumpuavia maineen riskitekijöitä. (Suomi & Järvinen 2013.) Korkeakoulumaailman tenttihuujaus puolestaan aiheuttaa maineriskin, joka ketjuuntuu koulutuksen piiristä työelämään. (Baijnath & Singh 2019).

## 7.2 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytyksenä on hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tutkimuksenteossa. Jokainen tutkija on vastuussa eettisten periaatteiden tuntemisesta ja niiden mukaan toimimisesta. Eettinen tutkimusprosessi alkaa jo tutkimusaiheen tai -ongelman valitsemisesta, jolloin tulee pohtia, miksi ja millä ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja mitkä ovat tutkimuksen motiivit. Eettisessä tutkimuksessa huomioidaan tutkimuksen aiheen valinnassa sen yhteiskunnallinen merkitys ja itse tutkimuksen menetelmät valitaan tutkimusongelman, ei helpon toteutettavuuden näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 23–25.)

Hyvää tieteellistä käytäntöä noudattava tutkija noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä menetelmiä sekä toimii avoimesti tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Tutkimuksen kannalta oleelliset sidonnaisuudet tulee myös raportoida sen tuloksien yhteydessä. Hyvää tieteellistä käytäntöä loukkaa muiden tutkijoiden työpanoksen huomiotta jättäminen ja vaillinaiset viittaukset aiempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyvän eettisen käytännön mukaisesti sen suunnitteluvaiheesta käytännön toteutukseen ja raportointiin. Tutkimuksen aiheeksi valittu aihe on ajankohtaisen ja sillä on monipuolista merkitystä organisaatioiden

toimintaympäristöjen näkökulmasta. Maineriskien tunnistaminen ja niiden taustojen ja syntymekanismien ymmärtäminen luo yrityksille kilpailuetua niin taloudellisen menestyksen, henkilöstön sitouttamisen kuin tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota menetelmän erityispiirteisiin. Stoltin, Axelinin ja Suhosen (2016, 111) mukaan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruu toteutetaan etukäteen tehdyn suunnitelman pohjalta ja sen suorittaa mieluiten kaksi tutkijaa. Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu tehtiin etukäteissuunnitelman mukaisesti, mutta sitä prosessin aikana valittujen tietokantojen osalta muokaten, kun todettiin, ettei tiedonhaku alun perin valituista tietokannoista tuottanut riittävää määrää relevantteja tuloksia. Ihannetilanteessa kaikki aihetta käsittelevä oleellinen tieto saadaan mukaan analyysiin. Tässä tutkimuksessa ei käytännössä päästy tähän lopputulokseen, sillä valintaa rajoitti aineistojen saatavuus. Myös opinnäytetyön laajuutta vastaava työmäärä asetti rajoituksia aineiston keruulle, esimerkiksi valittujen aineistojen kirjallisuusluetteloiden erillistä tarkastusta ei ollut mahdollista toteuttaa. Tutkimusaineiston hakumenetelmät, käytetyt tietokannat ja hakutermit sekä aineiston valinnan kriteerit on esitetty siten, että kirjallisuuskatsaus on toistettavissa. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 111.)

Opinnäytetyön aineistohaku toteutettiin kansainvälisistä tietokannoista, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva niistä konteksteista, joissa maineriski erilaisissa organisaatioissa esiintyy. Englanninkielinen tutkimusaineisto aiheutti siten kotimaista aineistoa suuremman riskin tutkimuksen kohteena olleiden artikkelien väärintulkinnolle ja tutkimustuloksen vääristymälle. Aineistonvalinnassa tiedostettiin kirjallisuuskatsaukselle tyypillinen mahdollisuus tutkijan omien oletusten valintaa ohjaavaan vaikutukseen ja pyrittiin näin välttämään tutkimustulosten vääristymä. Analysoitavaksi valitut aineistot ovat vertaisarvioituja, tieteellisten julkaisujen artikkeleita, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Vilka (2012, 198) nostaa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa esiin myös tutkimuksen puolueettomuusnäkökulman. Vaikka itse tutkimus ja sen käytännön toteutus ovat arvovapaita, vaikuttavat tutkijan omat arvot siinä tehtyihin valintoihin. Näin ollen tutkimuksen arvovapaus varmistetaan siten, että tutkija julkistaa omat

tutkimukseen vaikuttavat arvonsa. Tämän opinnäytetyön aihevalintaan ja toteutukseen ei liity vahvoja arvovalintoja, mutta on hyvä tiedostaa omien kiinnostuksenkohteiden vaikutus tehtyihin tulkintoihin. Omat arvot ja kokemusmaailma vaikuttavat jollain tasolla myös laadulliseen sisällönanalyysiin, sillä objektiivisinakin näyttäytyviä tulkintoja saattaa ohjata se mitä tutkimusaiheesta ennalta tietää.

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi ja tavoitteiden saavuttaminen onnistui kohtuullisen hyvin. Tavoitteessa luoda kokonaiskuva organisaatioiden maineriskien syntymekanismeista onnistuttiin aineiston rajoitteet huomioiden. Analysoitujen tutkimusartikkelien melko vähäisen määrän vuoksi tutkimuksen tuloksista ei voida yleistää organisaatioiden maineriskien syntyvän ensisijaisesti vain sidosryhmiin ja vastuullisuuteen tai viestinnän haasteisiin liittyvistä tekijöistä, vaikka ne tässä tutkimuksessa korostuivatkin. Toisaalta opinnäytetyön teoriapohja tukee analyysin tuloksia. Tutkimusprosessin ja saatujen tulosten konkreettisena hyötynä tulevaisuudessa on kyky tunnistaa oman työorganisaation mahdollisia maineriskejä jo varhaisessa vaiheessa, mikä edesauttaa organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen liittyvä laaja tiedonhakuprosessi opetti tiedonhaun taitojen merkitystä relevantin tutkimusaineiston löytämisessä. Tutkimusaineiston läpikäynti kehitti kriittistä suhtautumista tutkimustietoon ja opetti hahmottamaan, millainen tieto on oleellista omaan tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta. Johdonmukaisen raportoinnin koostaminen vieraskielisistä tutkimusartikkeleista oli haastavaa, mutta opetti prosessin aikana tehtyjen tulkintojen jäsentelyä ja laajemman kokonaiskuvan muodostamista yksittäisistä tutkimusartikkeleista ja niiden teemoista. Luotettavan kokonaiskuvan muodostaminen tutkimustuloksista edellytti kykyä oman työn kriittiseen tarkasteluun, sillä omat ennako-oletukset eivät saa ohjata aineiston tulkintaa.

### 7.3 Tutkimuksen hyöty ja jatkoehdotukset

Tämän opinnäytetyön merkittävin hyöty on sen tutkimusmenetelmässä, sillä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voitiin muodostaa muita menetelmiä laajempi näkökulma tutkimuksen kohteena olleisiin maineriskeihin ja niihin konteksteihin, joissa maineriskit syntyvät. Tutkimuksen tuloksena esitetyt kontekstit,

joissa maineriskit syntyvät, auttavat organisaatioita ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa näiden riskitekijöiden näkökulmasta ja turvaamaan siten omaa mainepääomaansa.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista kiinnostavaksi jatkotutkimusten aiheeksi nousee edelleen vastuullisen liiketoiminnan eri ulottuvuuksien merkitys maineriskien synnylle erityisesti globaalien toimitusketjujen näkökulmasta. Muuttuva maailmanpoliittinen tilanne edellyttää yrityksiltä nopeitakin muutoksia toimitusketjuissaan, jolloin syntyy myös uusia kasvualustoja maineriskeille. Globaalien toimitusketjujen haasteet olivat tämänkin opinnäytetyön analyysin tuloksissa keskeisiä maineriskien syntytekijöitä ja jatkuvasti laajemmalle verkottuvassa liiketoimintaympäristössä organisaatiot tuskin voivat kiinnittää tarpeeksi huomiota yhteistyökumppaneidensa käytännön tason toiminnan tuntemiseen.

## LÄHTEET

- Ahteensivu, A. 2018. Maine, maineriskit ja sen vaikutukset. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala & P. Havakka (toim.) Riskienhallinnan ajan-kohtaisia teemoja. Tampere: Tampere University Press, 75–123.
- Arora, M. P. & Lodhia, S. 2017. The BP Gulf of Mexico oil spill: Exploring the link between social and environmental disclosures and reputation risk management. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0959652616316250>.
- Aula, P. 2009. Organisaatioiden maineriskit: Kontekstina sosiaalinen media. Teoksessa Seeck, Hannele (toim.). 2009. Kriisit ja työyhteisöt – Kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työterveyslaitos, 57–68. Viitattu 20.5.2022 [http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck\\_kriisit\\_ja\\_tyoyhteisot\\_2009.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf).
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: Menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Aveyard, H. 2010. Doing a literature review in health and social care: A practical guide. Maidenhead, England: McGraw-Hill Education. E-kirja. Viitattu 16.7.2022 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=771406>.
- Baijnath, N. & Singh, D. 2019. Examination cheating: Risks to the quality and integrity of higher education. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://web-s-ebscohost-com.ez.lapinamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=47698798-00f3-4b92-861f-f281ec22d0da%40redis>.
- Barrientos, S. 2013. Corporate purchasing practices in global production networks: A socially contested terrain. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S001671851200142X>.
- Benn, S., Abratt, R. & Kleyn, N. 2016. Reducing reputational risk: Evaluating stakeholder salience and prioritising stakeholder claims. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/MIP-10-2015-0191/full/html>.
- Christopher, M. & Gaudenzi, B. 2009. Exploiting knowledge across networks through reputation management. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0019850108001703>.
- Creese, J., Byrne, J., Matthews, A. McDermott, A. M., Conway, E. & Humphries, N. “I feel I have no voice”: hospital doctors' workplace silence in Ireland. 2021. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JHOM-08-2020-0353/full/html>.



Da Camara, N. 2006. The Relationship between Internal and External Stakeholders and Organisational Alignment. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/174578660601800104>.

Dawkins, J. 2004. Corporate responsibility: The communication challenge. 2004. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/13632540510621362/full/html>.

DeMarco, J. V. 2018. An approach to minimizing legal and reputational risk in Red Team hacking exercises. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0267364918302334>.

Greenstone, A. F. 2018. Ethics and public integrity in space exploration. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0094576517301492>.

Guerrero, A. M., Jones, N. A., Ross, H. Virah-Sawmy, M. & Biggs, D. 2021. What influences and inhibits reduction of deforestation in the soy supply chain? A mental model perspective. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S1462901120313654>.

Haywood, L. R., Trotter, D. H., Faccer, K. & Brent, A. C. 2013. The diversity of the practice of corporate sustainability: An exploratory study in the South African business sector. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/WJEMSD-01-2013-0013/full/html>.

Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOYpro

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Honey, G. 2009. *A short guide to reputation risk*. Farnham, Surrey; Burlington, VT: Gower. E-kirja. Viitattu 9.7.2022 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=446446>.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutusku-  
tannus.

Kangasniemi, M., Pietilä, A., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S. & Liik-  
anen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä  
jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301. Viitattu 20.5.2022  
<https://elektra-helsinki-fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0786-5686/25/4/kuvailev.pdf>.

Koep, L. 2017. Investigating industry expert discourses on aspirational CSR  
communication. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-01-2016-0011/full/html>.

Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. *Mainekriisi: Syösykierteeseen ja takaisin  
siiville*. Helsinki: Alma Talent.

- Koskinen, L. 2018. Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa A. Ahteen-sivu, L. Koskinen, J. Kulmala & P. Havakka (toim.) Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Tampere University Press, 11–28.
- Lehtonen, J. 2002. Julkisuuden riskit. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi: Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Lemke, F. & Petersen, H. L. 2013. Teaching reputational risk management in the supply chain. E-artikkeli. Viitattu 23.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/SCM-06-2012-0222/full/html#abstract>.
- Lodhia, S. & Mitchell, N. A. 2022. Corporate social responsibility disclosures and reputation risk management post the banking royal commission: a study of the big four banks. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/QRAM-07-2020-0120/full/html>.
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A. & Quarantino, L. 2022. Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0363811122000674>.
- Miller, P. & Haslam, C. 2009. Why employers spend money on employee health: Interviews with occupational health and safety professionals from British Industry. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0925753508000453>.
- Macnamara, J. 2021. New insights into crisis communication from an “inside” emic perspective during COVID-19. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2046147X21999972>.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Menon, N., Laverock, A. & Parker, K. 2020. Back to Basics: Redefining Health and Well-being in Unprecedented Times. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2631454120975901>.
- Metsämuuronen, J. 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: International Methelp.
- Muhonen, S. 2018. Somekohut ja mainekriisit. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Ratsula, N. 2016. Compliance: Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 1.5.2022 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FAIBEXCTEB#/kohta:COMPLIANCE\(\(20\)/piste:b112](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/FAIBEXCTEB#/kohta:COMPLIANCE((20)/piste:b112).
- Roshan, M., Warren, M. & Carr, R. 2016. Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0747563216303405>.
- Ruokolahti, R. 2020. Maineen johtamisen käsikirja. Helsinki: T-Media.

Salminen, A. 2011 Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.

Soprano, A. 2009. Measuring operational and reputational risk: A practitioner's approach. Chichester, England: Hoboken, N.J. Wiley. E-kirja. Viitattu 1.5.2022 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=644950>.

Sorainen, A. 2018. SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 10.7.2022 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/JAIBBXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(20\)Nykyajan\(\(20\)julkisuus\(\(20\)ja\(\(20\)kriisien\(\(20\)ennakointi\(:Julkisuuden\(\(20\)trendit\(:Horjuvat\(\(20\)hierarkiat\(:Luottamus\(\(20\)luisussa/piste:t5](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/JAIBBXDTEB#/kohta:OSA((20)1(((20)Nykyajan((20)julkisuus((20)ja((20)kriisien((20)ennakointi(:Julkisuuden((20)trendit(:Horjuvat((20)hierarkiat(:Luottamus((20)luisussa/piste:t5).

Stevenson, M. & Cole, R. 2018. Modern slavery in supply chains: a secondary data analysis of detection, remediation and disclosure. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/SCM-11-2017-0382/full/html>.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopisto.

Suomi, K. & Järvinen, R. 2013. Tracing reputation risks in retailing and higher-education services. E-artikkeli. Viitattu 25.7.2022 <https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/science/article/pii/S0969698912001518>.

Tomkins, L. 2020. Where is Boris Johnson? When and why it matters that leaders show up in a crisis. E-artikkeli. Viitattu 24.7.2022 <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1742715020919657>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 20.5.2022 ja 2.8.2022 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.